الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
القاهرة ج.م.ع
للمشتركين فقط

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

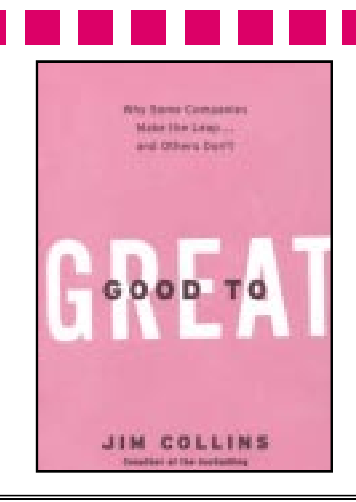
يناير (كانون ثاني) 2002
السنة العاشرة
العـدد الاول
الـــعــدد 217

رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com

من جيد إلى رائع

دراسة عن تحول المؤسسات العادية إلى استثنائية

تأليف : جيم كولينز



شركات وجدت لتبقى

عندما أصدرت كتابي السابق «شركات وجدت لتبقى» «Built To Last» عـام 1997 احـتـفـت بـي المحافـل الإدارية العالمية الكبرى واعتبرت الكتاب فتحاً إدارياً جديداً، فكان من الطبيعي أن أشعر ببعض الغرور.

إلا أن إحساسي بالزهو لم يدم سوى ستة أشهر. فقد صادفت مديرا واعيا قال لي : «كتابك مضيعة للوقت! فأنا أدير شـركة مـتـوسـطة. وكـتـابك يـتـحـدث عن الشركات الكبيرة فقط، ويبين كيف يمكنها أن تحافظ على ما حققته من نجاح. ما لي أنا وهذه الشركات؟! لماذا لا تقول للشركات المتوسطة كيف يمكنها أن تصل إلى الـنـجـاح أصـلا؟ أم أنك مـثـل غيرك مـن الاستشاريين، لا تهتم إلا بالشركات الكبرى فقط؟»

كان وقع هذه الكلمات قاسيا على نفسي، فأفقت من سكرة النجاح الذي حققه الكتاب، وعكفت خلال السنوات الأربع التالية أبحث وأدرس للإجابة عن هذا السؤال :

كيف ترتقي الشركات المتوسطة لتصبح شركات عظيمة؟

واليوم علي أن أعتذر لأني لم أصدر كتابي الحالي قبل كتابي السابق. وإن كنت أتمنى أن يحقق الكتاب الجديد نصف ما حققه الكتاب القديم من نجاح.

وصفات وأساطير لفشل التغيير:

دعوني أقدم لكم وصفة سريعة عن التغيير : جميع الوصفات السريعة للتغيير فشلت في إحداث أي تغيير!

فعبر العقدين الماضيين سقطت خمس أساطير طالما اعتقد المديرون أنها قادرة على إحداث التغيير، وهي :

١. **أسطورة برامج التغيير:** تضع الإدارة العليا برنامجاً زمنياً للتغيير وتبدأ في تنفيذه، وعندما تصل إلى نهايته لا يتبقى لها سوى دهشتها من فشل التغيير.

٢. **أسطورة إدارة الأزمات:** تصطنع الإدارة العليا أزمة مفتعلة لتفجر الطاقات الكامنة لدى الموظفين، فتنتهي الأزمة ويعود الموظفون إلى ما كانوا عليه.

٣. **أسطورة العصا والجزرة:** تعتقد الإدارة العليا أن التغيير يحدث باستحداث مكافآت لمن يؤيدون التغيير وعقوبات لمن يقاومونه، فينصرف الموظـفـون عـن الإنـتـاجـيـة مـنـشـغـلين بـالـنـفـاق والانتهازية.

٤. **أسطورة استئصال الجذور:** تعتقد الإدارة العليا أن جذور الشركة وموظفيها القدامى يعوقون تـقـدمـهـا فـتـقـرر اسـتـئـصـالـهـم «واسـتـبـدالـهـم» بـالـتـحـديـث الـتـكـنـولـوجي والـدمـاء الـشـابـة، وتـنـثـر

بذورها في تربة جديدة ولكنها لا تجني سوى ثمرة هجينة ونتائج وهينة.

5. أسطورة الجودة الشاملة: تظن الإدارة العليا أن التركيز على الجودة كفيل بإحداث التغيير، فتغرق حتى أذنيها في الإجراءات الفرعية وتنسى الغايات الرئيسية.

لقد ثبت فشل جميع هذه الأوهام والأساطير في إحداث تغيير دائم، بل إنها لم تسفر - في أغلب الحالات - إلا عن نتائج عكسية لما جرى وتم التخطيط له.

تؤكد نتائج الدراسة التي أجريناها على أكثر من 1,400 شركة أن توابع هذه الأساطير لم تستمر سوى بضعة أشهر لتعود الأوضاع إلى ما كانت عليه.

أين ينجح التغيير؟

أما الشركات الاستثنائية التي نجحت في التغيير، فقد أظهرت نتائج دراستنا لها أنها:

1. لم تتبن يوماً برنامجاً محدداً للتغيير. فلم تكن لهذه البرامج أسماء ولم تكن لها فترات تنفيذ محددة، بل هي موجودة منذ بداية الشركة وليس لها نقطة بداية ولا نقطة نهاية.
2. لم تفتعل يوماً ما أية أزمة لتدريب الموظفين. بل كانت دوما مشغولة بتحويل الأزمات الحقيقية إلى فرص سانحة للتغلب على المنافسين.
3. لم تنشغل يوماً بتصميم نظام مكافآت لتحفيز الموظفين، فموظفوها يجدون حافزهم بداخلهم وليس في رواتبهم.
4. التغيير في هذه الشركات لا يأتي من الجديد أو من الخارج، بل يأتي من المركز وليس من الأطراف.
5. الإجراءات لا تصنع النظام والنظام لا يصنع الرؤية، بل إن العكس هو الصحيح، حيث ينبع النظام والإجراءات من الرؤية والأهداف.

معايير الدراسة:

يمكنك أن تتكلم عن التغيير كما يحلو لك. وباستطاعتك أن تدعي أنك تقوم بتغيير شركتك جذرياً بشكل سنوي. ولكنك لن تستطيع - مهما حاولت - مراوغة السؤال الحتمي : ما هي النتيجة؟ وهل تغيرت الشركة إلى حال أفضل مما كانت عليه أم لا؟ فأول ما يصادفنا في دراسة التغيير هو مشكلة أو كيفية قياسه. وإليك الطريقة التي استخدمناها لتحديد معايير اختيار الشركات وفهم التغيير الذي قامت به المؤسسات موضع الدراسة :

اخترنا عينة من الشركات الشهيرة والمغمورة على السواء بلغت 1,435 شركة. تم الاختيار بناء على مؤشر واحد فقط هو توفر بيانات وافية وكافية عن هذه الشركات. فلابد من توفر هذه البيانات لخدمة أغراض البحث الذي نريده. قمنا بجمع هذه البيانات من عملنا كاستشاريين مع هذه الشركات. واعتمدنا في بعض الحالات على أعمال مستشارين آخرين تعاملوا معها. وقمنا بعد ذلك بتمييز الشركات العظيمة التي ارتقت إلى القمة عن الشركات التي بقيت على حالها دون تقدم. وأقمنا هذا التمييز على المعيار التالي :

هل زادت القيمة السوقية لهذه الشركات أم لا؟ بمعنى آخر : هل ارتفعت أسعار أسهم هذه الشركات في البورصة بما يزيد عن المؤشر العام لأداء البورصة ككل أم لا؟

فإذا عجزت الشركة عن تحقيق زيادة في أسعار أسهمها بمقدار 3 أضعاف المؤشر العام للبورصة على الأقل، اعتبرناها شركة متوسطة الحال والأداء، ولا تستحق أن تسجل ضمن شركات القمة. وطبقنا هذا المعيار على 1,435 شركة. وكانت النتيجة أن اكتشفنا 11 شركة فقط هي التي اخترقت حاجز تحقيق زيادة في أسعار أسهمها تزيد عن 3 أضعاف أداء المؤشر العام للبورصة. ولم يكن ذلك رقماً فلكياً وضعناه للتعجيز، فبعض هذه الشركات حقق زيادة في أسعار الأسهم تبلغ 10 أضعاف أداء المؤشر العام للبورصة.

بعد ذلك عزلنا هذه الشركات الإحدى عشر وقارناها ببقية الشركات لإبراز الاختلافات بين المجموعتين، وتحديد ما الذي أدى بهذه الشركات للارتقاء إلى القمة، بينما بقيت الشركات الأخرى على حالها. وجاءت النتائج مذهلة!!

المؤلــف

جيم كولينز:



صاحب ومؤسس مركز أبحاث إدارية في كولورادو. قضى أكثر من 10 سنوات في دراسة تغيير وتحول الشركات وصدرت نتائج دراساته في 4 كتب إدارية هامة بالاشتراك مع مؤلفين آخرين. ويمكن الاتصال به على:

www.jimcollins.com

AUTHOR:	**Jim Collins**
TITLE:	**Good To Great: Why Some Companies Make the Leap. . . . and Others Don't.**
PUBLISHER:	**HarperCollins; 2001.**
ISBN:	**0066620996**
PAGES:	**320**

كيف يحدث التغيير؟

لنفهم كيف يحدث التغيير علينا أن نستوعب المثالين التاليين:

المثال الأول:

تخيل بيضة دجاجة! كل يوم تراها ساكنة في نفس مكانها، دون أن يلتفت إليها أحد، ولا تتصدر صورتها أغلفة مجلات إدارة الأعمال. فمن ذا الذي يلقي بالاً إلى بيضة ساكنة لا حراك فيها؟

وفجأة، أو هكذا يبدو لنا من الخارج، يتشقق جدار البيضة برفق ليخرج منه منقار صغير، ويبدأ كتكوت جميل في نزعها عن جسمه. وعند هذه اللحظة يلتفت العالم إلى البيضة، فتسارع الكاميرات لتصويرها وتسجيل «لحظة التغيير المثير».

من الخارج يعتقد الجميع أن التغيير قد بدأ وانتهى لتوه لحظة خروج الكتكوت من البيضة. في حين أن التغيير لا يحدث في لحظة، بل هو عملية مستمرة. فلحظة تحول البيضة إلى كتكوت لا تقل أهمية عما يسبقها أو يليها من لحظات.

المثال الثاني:

تخيل أنك تقود دراجة ذات ثلاث سرعات متفاوتة.

☼ **سرعة قليلة**: حيث تتحرك القدمان بكسل فتتحرك الدراجة ببطء لمسافة قصيرة، بحيث تستدعي مواصلة تحريك الدراجة لمسافة أخرى جهداً أكبر من الجهد الذي حركها في البداية.

☼ **سرعة متوسطة**: وفيها تدفع القدمان البدالة بقوة متوسطة بحيث تتسبب في تحريك الدراجة لمسافة لا بأس بها، وهنا يحتاج تحريك الدراجة لمسافة متوسطة أخرى جهداً متوسطاً آخر يعادل الجهد السابق.

☼ **سرعة عالية ومتزايدة**: حيث تدفع القدمان البدالة بقوة شديدة فتحرك الدراجة مسافة كبيرة للأمام بحيث يصبح تحريك الدراجة لمسافة أخرى مماثلة أسهل بكثير ولا يستدعي سوى جهد ضئيل، وذلك لأن الدراجة تكتسب تسارعا متزايدا وتبدأ مرحلة الاندفاع التلقائي.

بالمثل، يستدعي التغيير جهداً كبيراً كلما كانت شركتك تتحرك نحو القمة بكسل وبطء؛ وتخف قوة الجهد المطلوبة منك كلما ازدادت قوة دفعك للشركة باتجاه القمة والتغيير. وجميع هذه الدفعات والتحركات تتراكم لتعطي شركتك سرعتها في التغيير.

من المثال إلى الواقع:

الآن اجمع المثالين معاً وستعرف لماذا ينتظر الجميع في شركتك «لحظة التغيير» التي لا تأتي. فإذا كنت تدفع شركتك بكسل وبطء فإن التغيير سينتكس شيئاً فشيئاً، حتى يموت الكتكوت داخل البيضة فلا يخرج للحياة. أما إذا كنت تدفع شركتك بقوة متزايدة فستتراكم الدفعات الواحدة تلو الأخرى وتزداد فرصتك في تحقيق التغيير بشكل كبير.

التغيير الحقيقي لا يحدث في لحظة ولا في فترة محددة ولا هو يحدث نتيجة ضربة واحدة أو مغامرة جريئة أو برنامج إداري ثوري. فلحظة التغيير ليست سوى حلقة صغيرة في سلسلة متصلة من الدفعات والتراكمات التي تحدث للشركة بشكل يومي.

فإذا سألت مدير إحدى شركات القمة عن لحظة التغيير الحاسم لشركته فسيرد عليك بأن هناك ما يمكن أن يسميه فترة انتقال تقع مثلاً بين الأعوام 1990 و 1995. ولكنه سيحار في تحديد ما إذا كانت التراكمات التي تسبق هذه الفترة هي الأهم في حياة الشركة أم التراكمات التي حدثت بعدها. فليست هناك لحظة انتقال، بل فترة انتقال. فالتغيير لا يحدث في لحظات ولا في فترات، بل هو أشبه بالارتقاء والتطور.

«مع من» قبل «إلى أين»

عندما تسلم «ديفيد ماكسويل» قيادة شركة «فاني ماي»، وكانت تحقق خسائر يومية تبلغ مليون دولار، سئل: «إلى أين ستقود الشركة؟». فأجاب قبل أن أحدد «إلى أين سنذهب»، يجب أن أحدد «مع من سنذهب؟» فقبل أن تلتفت لقيادة القارب عليك أن تحدد من يجب أن يركب معك ومن يجب أن يفارقك. وبالفعل قام ماكسويل باستبدال ١٤ من إجمالي ٢٦ مديرا تنفيذيا في الشركة.

بعد أن تتأكد من أنك وضعت الموظفين المناسبين في الأماكن المناسبة، يمكنك أن تلتفت إلى تحديد وجهتك. وذلك للأسباب التالية:

☼ باستخدام الموظفين المناسبين يمكنك بلوغ وجهتك أو تعديل مسارك بسهولة، لكن باستخدام موظفين غير مناسبين فلن يمكنك بلوغ وجهتك حتى لو كنت حددتها بدقة، وذلك لأنك لن تستطيع تعديل مسارك.

☼ الموظفون المناسبون لا يحتاجون لحوافز خارجية لحثهم على العمل، فهم محفزون ذاتياً.

☼ الموظفون غير المناسبين لا يصلحون لتحقيق أهداف طموحة. فمهما بلغت عظمة الرؤية أو قوة الخطة التي تمتلكها لا يمكنك تحقيق نتائج عظيمة باستخدام موظفين غير مناسبين.

مراحل وخطوات الارتقاء للقمة:

تمتد رحلة الارتقاء للقمة لفترة طويلة من حياة الشركة، لدرجة أن غالبية الموظفين لا يرون فيها لحظة تغيير حاسمة أو فارقة في حياة المنظمة، بل يصبح الارتقاء التدريجي أمرا معتادا. ولذا يمكننا تقسيم الارتقاء للقمة إلى مرحلتين أساسيتين، هما :

1. **مرحلة التسلق:** وهي مرحلة الانطلاق ومفارقة قاعدة الشركات متوسطة الحال والتوجه نحو القمة. وتتكون من ثلاث خطوات، هي : (قيادة من الفئة الخامسة - اختيار الرفيق قبل الطريق - التعامل مع الحقائق)

2. **مرحلة التفوق:** وهي مرحلة الإنجاز والوصول إلى القمة. وتتكون من ثلاث خطوات، هي : (التركيز على الهدف - الرقابة الذاتية - التطوير التكنولوجي).

(أنظر الرسم اسفل الصفحة)

أنواع التغيير:

خلال الارتقاء نحو القمة في ست خطوات تنجز الشركة ثلاثة أنواع من التغيير، وهي :

أولاً: تغيير بشري:

اعتبر شركتك قارب تجديف، وهي على وشك الانطلاق. فما هو أول شئ تفعله؟

الخطوة الأولى:

قيادة من الفئة الخامسة

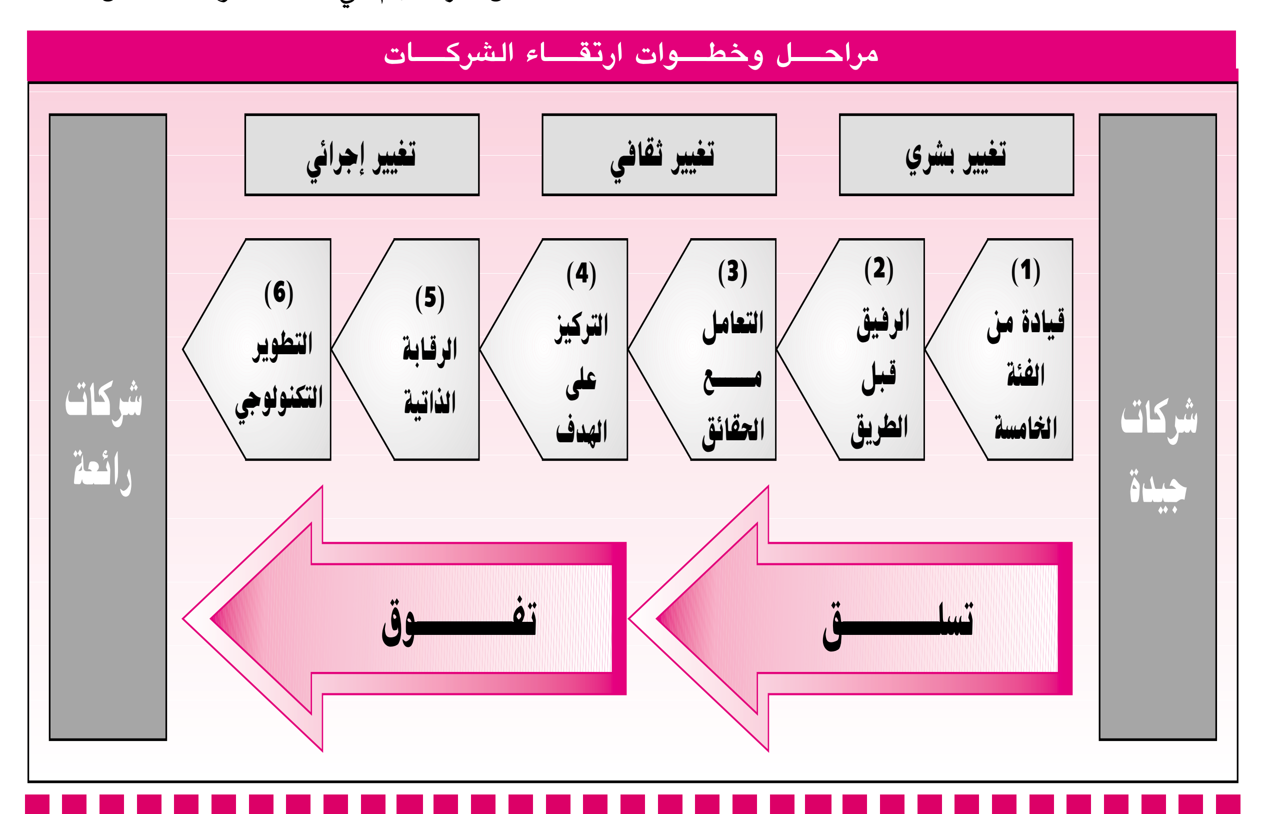
إذا افترضنا أن القادة خمس فئات، أقلهم هم أصحاب الفئة الأولى، يليهم قادة الفئة الثانية .. وهكذا. فيكون أفضل القادة هم قادة الفئة الخامسة. تتمتع كل شركات القمة بقيادة من الفئة الخامسة. وهم يتميزون عن بقية قادة الفئات الأدنى بما يلي :

1. **قادة الفئة الأولى:** يقدرون بالكاد على قيادة أنفسهم، بينما يعجزون عن قيادة الآخرين. فكثيراً ما يعجبك السلوك الملتزم لأحد موظفيك، لدرجة تغريك بأن تكلفه ليقود فريقاً من زملائه، فتجده يفشل في ذلك فشلاً ذريعاً. ذلك النوع هو قائد من الفئة الأولى. أي أنه لا يصلح سوى لقيادة ذاته وضبط سلوكه الفردي، فإذا ما أنتقل لقيادة فريق فشل وانتكس. وهو قائد بمعنى أنه يستطيع أن يقود ذاته لإنجاز نتائج باهرة، ولكنه يعجز عن مثل ذلك مع الغير.

2. **قادة الفئة الثانية:** وهم أفضل قليلاً من الفئة السابقة. فبإمكانهم قيادة فرق عمل صغيرة، ودفعها إلى تحقيق نتائج طيبة. وهم بذلك يتميزون درجة واحدة عن سابقيهم من قادة الفئة الأولى.

3. **قادة الفئة الثالثة:** وهم الذين نطلق عليهم اللفظ الدارج «إداريين». فهم مديرون ولكنهم ليسوا قادة بالمعنى الكامل للكلمة. فبمقدورهم إدارة أكثر من فريق عمل وتوجيه هذه الفرق نحو تحقيق نتائج طيبة، ولكنهم لا يستطيعون ذلك إلا اعتماداً على وجود نظام ثابت وراسخ داخل الشركة. فهم يعجزون عن ابتكار أو إنشاء نظام للعمل. كما أنهم لا يستطيعون العمل إلا في بيئة بيروقراطية، تطبق اللوائح بشكل صارم.

4. **قادة الفئة الرابعة:** هؤلاء هم قادة الأعمال الذين تقرأ عنهم في الصحف والمجلات، من أمثال



«بل جيتس»، و«جاك ويلش». وعيب هؤلاء أنهم مشغولون بأنفسهم أكثر من انشغالهم بشركاتهم. فهم إنما يسعون من خلال شركاتهم لإثبات ذاتهم، ولكنهم ليسوا على استعداد للتضحية بأنفسهم في سبيل نجاح شركاتهم. وهذا يعني أنهم دائما أكبر من شركاتهم. أي أن شخصياتهم تطغى على شركاتهم. وهؤلاء القادة تكشفهم تصرفاتهم. فهم رغم إخلاصهم الشديد لشركاتهم، يصدرون أحيانا قرارات تعسفية تضر بصالح العمل، لا لشيء إلا لأنهم يريدون إثبات سيطرتهم وتفوقهم على مرءوسيهم.

5. قادة الفئة الخامسة: هم الذين تنمحي شخصياتهم وتذوب في ولصالح شركاتهم. وهم عادة غير مشهورين. ولا يتفوهون أبداً بالعبارة الشهيرة التي يكررها قادة الفئة الرابعة: «ستنفذون أوامري، ولو كانت خاطئة، لأني أنا قلت ذلك». ولكن تواضع قادة الفئة الخامسة لا يعني أن طموحهم ضحل، إنما يعني أن طموحهم ينصب على الشركة ورسالتها لا على مصلحتهم الشخصية. فإذا ما تحتم عليهم المفاضلة بين أحد خيارين: خيار (أ) وهو يدعم نرجسيتهم وشخصيتهم، ويأتي على حساب الشركة؛ وخيار (ب) وهو يدعم الشركة ولكن على حساب شخصيتهم، فإنهم سيختارون الخيار (ب) دون تردد.

أما قادة الفئة الرابعة فيختارون الخيار (أ).

ويتمتع قائد الفئة الخامسة بالسمات التالية:

- ✲ يتحمل اللوم وتبعة المسئولية عند الفشل، ويعترف بجميل الآخرين عند النجاح.
- ✲ يأتي من داخل الشركة، ويربط مستقبله بمستقبلها. فهو ليس استشاريا وقتيا يسعى وراء ربح سريع مثل «أل دانلوب» الذي يأتي للشركات على حين غرة فيعيد هيكلتها ويقلصها ويسرح أعدادا من العاملين بها، ثم يأخذ شيكا كبيرا .. ويغادر مبتسما.
- ✲ يخلف وراءه كادرا قادرا على تسلم قيادة الشركة بعده. ولا يتركها تتخبط ويغادرها فرحاً بأن أحداً لا يستطيع إدارتها مثله.

الخطوة الثانية:

اختيار الرفيق قبل الطريق:

في جميع الشركات العظيمة، يختار المدير طاقم البحارة بعناية قبل أن يحدد الوجهة التي يعتزم الإبحار إليها. فالمديرون يخطئون عندما يظنون أن الشركة أشبه بالقطار الذي يسير دون أن يبالي بمن يركبه. فالشركة ليست كالقطار. ولو كانت كذلك فهي لن تحتاج إليك لكي تأتي فتديرها، لأن القضبان الحديدية هي التي تحدد طريقها. فالشركة تشبه القارب الذي يتهادى على سطح الماء، دون وجهة محددة. وعليك أن تحدد بعناية «من» سيبحر معك، قبل أن تحدد إلى «أين» ستبحر.

ثانياً: تغيير ثقافي:

يهدف التغيير الثقافي للانتقال بثقافة الشركة من التحيز

عـن الرقابـة الذاتيـة:

- ✲ **لا تخلط الرقابة الذاتية بالرقابة الإجبارية. فالثانية تحطم الأولى دائماً وتحتل مكانها، تماما مثلما تطرد العملة الرديئة العملة الجيدة من السوق. ذلك فضلاً عن أن الأولى تنمو في بيئة تسودها قيادة من الفئة الخامسة بينما لا تتفق الثانية مع هذا النوع من القيادة، ولكنها قد تفلح مع ما دونها.**
- ✲ **ليست الرقابة الذاتية عملية لتعليم الموظفين غير المناسبين عدداً من السلوكيات المناسبة، التي تتلاءم مع نظام مناسب. بل تبدأ الرقابة الذاتية بالموظفين المناسبين أولاً قبل تطوير سلوكيات مناسبة وقبل ابتكار نظام مناسب.**
- ✲ **تنشأ البيروقراطية لإدارة مجموعة من الموظفين غير المرغوب فيهم داخل مناصب لا لزوم لها ليقوموا بأعمال غير مناسبة بل وغير مطلوبة. أما إذا أحسنت اختيار الموظفين منذ البداية، وقمت بتسريح غير المرغوب فيهم، فإنك لن تحتاج للبيروقراطية ولن تظهر لديك أعمال غير مناسبة.**
- ✲ **تحتاج الشركات متوسطة الحال للنظام أولاً حتى تتمكن من إجراء التغيير القيادي والثقافي. وبعد هذه المرحلة لا يبقى عمليا ما يدعو لوجود نظام. فالشركات العملاقة لا يوجد بها نظام ثابت، فهي تعمل بنظام وبعدة أنظمة وبدون نظام طوال الوقت.**

لرأي المدير وتملقه والتصفيق لقراراته إلى مشاركة الموظفين في صنع القرار. وكذلك التحول من أسلوب إصدار الأوامر إلى أسلوب الاعتماد على التغذية المرتدة والإنصات للرأي الآخر. ويجب أن يتم ذلك كله في إطار التركيز على هدف جماعي مشترك للشركة، دون تعارض بينه وبين الأهداف الفردية للموظفين.

الخطوة الثالثة:

التعامل مع الحقائق

يعني التعامل مع الحقائق البعد عن التحيزات. فجميع الشركات العظيمة تنظر للحقائق دون أن تخدع نفسها أو تدفن رأسها في الرمال. وذلك باتباع الممارسات التالية:

❊ طرح الأسئلة بدلاً من تقديم الأجوبة: يظن غالبية القادة من الفئة تحت الخامسة أنهم يمتلكون الأجوبة عن كل الأسئلة. فهم يتجنبون الإنصات للنقد، ويقعون في مصيدة ضيق الأفق والتحيز. أما قادة الفئة الخامسة فلا يستحون من طرح الأسئلة والاستفسار عما لا يعلمون. فهم يهتمون بمعرفة الحقيقة لا بتعزيز سلطتهم داخل المؤسسة.

❊ مشاركة جميع المستويات في اتخاذ القرار: فعندما تضع الموظف المناسب في المكان المناسب فهذا يعني أنه ليس مجرد منفذ للأوامر أو مستقبل للقرارات بل يصبح أيضاً جزءاً من دورة صناعة القرارات. وتتميز جميع الشركات العظيمة بالحوارات الساخنة والصراعات الإيجابية والمنافسات الشريفة في سبيل الإنتاجية. على العكس من الشركات المتكاسلة التي تسيطر عليها الشللية والمحسوبية.

❊ تحويل الأخطاء إلى فرصة لتدريب الموظفين وليس لمعاقبتهم: داخل الشركات العظيمة لا يقفز القادة على أخطاء الموظفين ليتخذوا منها فرصاً لمعاقبتهم، بل يعتبرون الأخطاء موضوعات تدريبية تعمل على صقل خبراتهم. فإذا كنت تحظى بالعمل مع مجموعة من أفضل الموظفين فيمكنك أن تكف عن لومهم على أخطائهم، لأنك تعلم أنهم يعلمون أن عليهم تصحيحها، فإن لم يستطيعوا فإن أحداً غيرهم لن يستطيع أيضا.

الخطوة الرابعة:

التركيز على الهدف

ما هو الفرق بين النحلة والصرصار؟

إذا افترضنا وجود مسابقة بين النحلة والصرصار، فمن المؤكد أنها ستنتهي دائماً بفوز النحلة. النحلة تتمتع بقدرة كبيرة على التركيز والإنجاز بينما لا يستطيع الصرصار ذلك. فهو كثيراً ما يضل طريقه إلى جحره ويتوه. بينما لا يحدث للنحلة أن تضل طريقها أو تفقد تركيزها على تحقيق هدفها وهو إطعام ملكة النحل.

الفرق بين النحلة والصرصار، يماثل الفرق بين الشركات العظيمة والشركات الكسولة. فالأولى تتمتع بالقدرة على التركيز على هدفها بينما تهدر الثانية جهدها ووقتها ومواردها في محاولات لتحقيق أهداف متضاربة، والسير في اتجاهات متعددة وغير متناسقة.

قائمة «ما لا يجب عمله»:

يعرف كثير من المديرين قائمة «ما يجب عمله» «**to do list**» فهي إحدى الأدوات المستخدمة لإدارة الوقت، وفيها تحدد المهام التي يجب القيام بها وتوقيتاتها. ولكن هناك قائمة أخرى هي قائمة «ما لا يجب عمله» «**stop doing list**»، وفي حالتنا هذه توضع هذا القائمة للشركة ككل. ويتم فيها تحديد الأنشطة التي يجب أن تتوقف الشركة عن الانشغال بها والانزلاق إليها. تشمل هذه الأنشطة كل ما لا تمتلك الشركة خبرة في مجال إصداره من منتجات أو خدمات وكل ما تنطبق عليه إجابات الأسئلة الثلاث التالية:

1. ما لا يمكننا التفوق فيه على المنافسين؟
2. ما لا يولد أرباحاً حقيقية؟
3. ما لا يفضل موظفونا العمل فيه؟

بتحديد هذه القائمة بعناية فإن الشركات العظيمة تحمي إمكاناتها ولا تهدر مواردها ولا تضيع أي دقيقة من وقتها في إصدار منتجات هامشية بالنسبة لرؤيتها الإستراتيجية، في محاولة ساذجة لبدء ما يسميه البعض «تنويع المنتجات». فلم نجد في دراستنا أن أياً من هذه الشركات الاستثنائية قد قام بشراء أو الاستحواذ على شركات أخرى تعمل في مجال مختلف لإشباع رغبتها في تجربة دخول هذا المجال. كما لم تساهم أي شركة استثنائية في مشروعات مشتركة أو اندماجات مع شركات أو جهات تعمل في مجال يبعد عن مجال تخصصها، الذي يحدده تقاطع مجموعات الأسئلة السابقة. باختصار تملك الشركات العظيمة رؤية واضحة، بل وصارمة تمنعها من الانحراف إلى أنشطة جانبية تكون سبباً في هدر مواردها.

محاصرة الهدف:

تستطيع الشركات العظيمة تحديد هدفها بدقة بالغة وذلك من خلال طرح ثلاث مجموعات من الأسئلة والإجابة عنها، كما يلي :

* **ما الذي يمكننا أن نتفوق فيه على الآخرين من منافسينا؟** (وما الذي لا يمكننا أن نتفوق فيه على المنافسين؟)

علينا أن نتمسك بالأول ونتجنب الثاني، وذلك بأن نطرح أسئلة جريئة دون أن نخشى إجاباتها مثل : ما الذي يجعلنا نعجز عن اللحاق بمنافسينا؟

* **ما هو المحرك الرئيسي للربحية لدينا؟** (وما هو السبب الأساسي لهدر الموارد والجهد والوقت لدينا؟). كيف يمكننا قياس هذه الربحية أو (الهدر)؟

هل تقاس الربحية لدينا بإنتاجية العامل أم بحجم السيولة الناتجة عن الاستثمار أم بحجم مشتريات العميل؟

* **ما هي المشروعات والمجالات التي يعشق موظفونا العمل فيها؟** (وما هي المشروعات والمجالات التي ينفر موظفونا من العمل فيها؟).

ومنها يمكننا أن نتوقع أن المشروع الأول يمثل فرصة سانحة للكسب، بينما المشروع الثاني ربما يكون تهديداً صريحاً بالهدر. فالشركات العظيمة لا تقرر نيابة عن موظفيها في أي مجال أنها ستجبرهم على العمل، بل هي تدرس إمكانيات موظفيها وميولهم أولاً ثم تجتذب إليها الفرص التي تلائمهم، لأنها تعلم أنها اعتماداً على هذه الفرص وحدها يمكنها أن تنطلق نحو القمة.

تمثل هذه المجموعات الثلاث من الأسئلة دوائر متقاطعة تحصر بينها الهدف الحقيقي الذي يجب أن تركز شركتك على تحقيقه.

ولا يمكن الوصول إلى إجابات صحيحة عن هذه الأسئلة دون فتح حوارات صريحة وجادة بصددها.

مثل هذا التغير الثقافي يتطور عبر وقت طويل قد يصل إلى 4 سنوات أو أكثر اعتماداً على فئة القيادة الموجودة بالشركة ونمط الموظفين.

ثالثاً: تغيير إجرائي

باتخاذ الشركة للخطوات الأربع السابقة تكون قد أنجزت نوعين من التغيير هما التغيير البشري والتغيير الثقافي. ويتبقى أمامها التغيير الأخير وهو التغيير الإجرائي. ويهدف التغيير الإجرائي إلى ترسيخ التغييرين السابقين في شكل أسلوب عمل وطريقة أداء. ويتبلور التغيير الإجرائي باتخاذ الشركة للخطوتين الخامسة والسادسة، وهما :

الخطوة الخامسة:

الرقابة الذاتية

تلغي الرقابة الذاتية للموظفين الحاجة إلى وجود نظام إداري هرمي أو بيروقراطي يتراص فيه الموظفون بعضهم فوق بعض طبقاً لمناصبهم ونطاق سلطاتهم. وتعتبر الرقابة الذاتية البديل الأمثل للبيروقراطية والهرمية. فهي توفر الرقابة الداخلية على العمل مما يسهل انسيابه وانضباطه في نفس الوقت. في حين تؤدي البيروقراطية في الغالب إلى رقابة خارجية تعيق العمل وتخنق روح المبادرة والابتكار.

فلم يعد بوسع أية شركة تعمل في ظروف المنافسة الضارية التي يشهدها العالم أجمع اليوم أن تدع البيروقراطية تتحكم في نظامها الداخلي وتسيطر عليه. فلم يعد هناك مناص ولا بديل عن الرقابة الذاتية النابعة من الموظفين أنفسهم دون رقيب خارجي عليهم.

ومن الواضح أن هذه الخطوة تمثل بناء على وامتدادا للخطوتين الأولى والثانية (القيادة من الفئة الخامسة واختيار الرفيق قبل الطريق)، ولكنها تشمل ما هو أكثر من ذلك أيضاً، فهي تعني اتخاذ الموظفين لقرارات تأخذ في الحسبان جميع الخطوات السابقة وبخاصة الخطوة الرابعة (التركيز على الهدف).

وهذا يتطلب ما يلي :

1. بناء ثقافة الشركة على مزيج متوازن من قيم الحرية والمشاركة والمسئولية والإنجاز.
2. بناء نظام راسخ يعتمد على العمليات أكثر مما يعتمد على الأفراد أو الشخصيات.
3. سيادة الالتزام بالرؤية الإستراتيجية للشركة بين جميع الموظفين، بما يحقق وحدة الهدف ويحشد الجهود المشتركة في اتجاه واحد.
4. بناء كوادر قادرة على القيادة والتصرف وتطعيم بيئة العمل بالعناصر القيادية من خلال التمكين والتفويض.
5. بلورة الرؤية الإستراتيجية للشركة في كل المستويات الإدارية والتنفيذية

الخطوة السادسة:

التطوير التكنولوجي

بعد أن اكتسب «موزارت» شهرة واسعة طبقت الأفاق في كتابة السيمفونيات ظهر نوع جديد من البيانو. كان هذا النوع أعلى صوتاً ويحوي نغمات جديدة لم يضمنها «موزارت» في سيمفونياته أبداً. فهل استسلم «موزارت» واعتقد أن شهرته قد انتهت وأن زمانه قد ولى؟ على العكس! بمجرد أن عرض البيانو الجديد للبيع اشترى «موزارت» لنفسه واحدا وبدأ يتدرب عليه قبل بقية العازفين والمؤلفين. وبالفعل تمكن من إجادة العزف عليه وكان أول من أضاف نغمات جديدة إلى سيمفونياته وبذلك ازدادت شهرته بدلاً من أن تتقلص.

هذا هو أيضا حال الشركات العظيمة. فهي لا تخاف

التكنولوجياً، بل تتبناها بمجرد ظهورها دون خوف أو وجل، بل وتكرسها وتستفيد منها لتفوز على منافسيها. وهذا هو النمط الواضح لدى جميع الشركات العظيمة في تعاملها مع التكنولوجيا الجديدة. ويمكن تفصيله فيما يلي :

* الشركات العظيمة تكون أول من يتبنى التطورات التكنولوجية في مجالها بشرط أن ترتبط برؤيتها الإستراتيجية، ولكنها لا تنغمس في التكنولوجيا التي لا تتعلق بنشاطها مباشرة.
* تسارع الشركات العظيمة باستخدام التكنولوجيا الجديدة بهدف اكتساح منافسيها أولاً.
* يكون الاتجاه الذي تبتكره الشركة العظيمة لاستخدام التكنولوجيا مثار تقليد واستعارة لدى بقية الشركات.
* يكون التحول التكنولوجي للشركة العظيمة عاقلا وتدريجياً وليس متهورا وجذرياً.

قليل من النجاح لا يكفي!

كلنا نكره الفشل! وقد يدفعنا هذا إلى تحقيق النجاح. وليس هناك خطر أشد فتكا بالشركات من النجاح المتواضع!

فالنجاح المتواضع يجعلك تشعر بالأمان وتتساءل : «لماذا أطلب المزيد؟ ألا يكفيني ما حققته من نجاح؟».

إذا كان هذا التساؤل يراودك من آن لآخر فاعلم أنك تعمل في المجال الخطأ. فالمجال الذي لا يولد بداخلك رغبة عارمة للتفوق والانطلاق نحو القمة، ليس هو المجال الملائم لك أو لمؤسستك.

ابحث لنفسك عن المجال الذي يجعلك تندفع رغماً عنك نحو التميز وإخراج كل ما لديك من طاقات كامنة. فعندها فقط لن تهدأ إلا عندما تصل إلى القمة.

فليس السبب الوحيد لوجود الشركة هو توفير بعض الأرباح في نهاية كل عام لأصحابها، بل هناك شئ أكبر من ذلك، ولا يمكنك اكتشاف هذا الشيء إلا في رحلة إرتقائك درجات السلم نحو القمة.

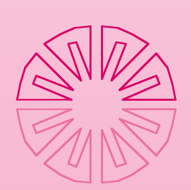


خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 – القاهرة
مدينة نصر : 11727 – ج.م.ع
تليفون : 2633897 2 20
تليفون : 4036657 2 20
تليفون : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن– شعاع ت : 5510492
عمان – 5534291 – 5515636
اليمن – سكاي نت ت : 206949 صنعاء
مجموعة مراد – بيروت – لبنان ت : 6743449
السعودية – شركة مصادرالرياض ت :4749929 – 4749887
السعودية – شركة مصادر جدة ت : 6504053 – 6521147



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
(سري وعاجل) وهي نشرة شهرية متخصصة في القيادة والنجاح والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.